

Zarządzanie działem obsługi klienta poprzez wykorzystanie Strategicznej Karty Wyników na przykładzie hotelu

Streszczenie

Celem artykułu jest ocena możliwości wykorzystania Strategicznej Karty Wyników (SKW) w zarządzaniu działem obsługi klienta w hotelu. W artykule wskazano, iż podstawowym elementem wyróżniającym koncepcję SKW jest konsolidacja wokół wizji i strategii wyznaczonej przez zarząd. Dobrze opracowana strategia powinna stanowić wspólną całość dla celów i mierników wchodzących w skład czterech podstawowych perspektyw występujących w Karcie.

W artykule próbowano odpowiedzieć na pytania – co chcemy osiągnąć? jak mamy tego dokonać? – w kontekście poszczególnych perspektyw. Wskazano, że dział obsługi klienta hotelu jest głównym centrum zysków, ponieważ jakość obsługi klienta staje się dziś głównym celem strategii zarządzania firmą. Chcąc zapewnić sobie przywiązanie klienta należy zmodyfikować sposób obsługi gości. Przeprowadzone analizy wskazują, że spośród wielu składników sukcesu rynkowego satysfakcja i zadowolenie gościa pełnią kluczową rolę w postrzeganiu firmy jako świadczącej usługi na najwyższym poziomie.

Zwrócono uwagę, że SKW jest narzędziem mającym wprowadzać zmiany, a nie programem pomiaru efektywności. Owe zmiany powinny zostać wprowadzone najszybciej jak jest to możliwe, ponieważ wtedy zostaną równie szybko osiągnięte rezultaty oraz oczekiwane wyniki.

Z badań wynika, że większość firm, które zastosowały koncepcję, potraktowały ją jako podstawowy system zarządzania strategią oraz działalnością operacyjną. Dlatego też należy w dalszym ciągu udoskonalać, modernizować i tworzyć nowe podperspektywy w opracowanej już Strategicznej Karcie Wyników.

* Mgr, doktorantka, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

** Mgr, doktorantka, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

Wprowadzenie

Strategiczna Karta Wyników (SKW, ang. *Balanced Scorecard* – BSC) jest efektywnym narzędziem zarządzania firmą, łączy w sobie strategię firmy z grupą mierników pozwalających na monitorowanie przedsiębiorstwa w kluczowych dla niego obszarach działalności. Rzetelna wiedza o kondycji firmy i wiarygodne dane są kluczowym czynnikiem w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Decyzje muszą być podejmowane coraz szybciej i precyzyjniej. Wiedza o tym, jaką decyzję należy podjąć w celu osiągnięcia krótko- i długoterminowych korzyści jest źródłem siły oraz trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Powyższe korzyści można osiągnąć stosując Strategiczną Kartę Wyników.

SKW jest rodzajem analizy strategicznej, gdyż koncentruje się na strategii i jest metodą zarządzania procesem jej realizacji. Istotą Karty jest dopracowanie strategii, jej komunikowanie, integrowanie z nią systemu zarządzania, a następnie monitorowanie i weryfikowanie. Wymusza spójność w formułowaniu strategii, mierzy efekty działań strategicznych (Kaplan, Norton, 2000: 12). Stanowi prześwietlenie aktualnie realizowanej strategii.

Punktem wyjścia do wdrożenia Karty jest wizja i misja organizacji przekładająca się na krótko i długoterminową strategię. Zrównoważona Karta Wyników wykorzystuje cztery odrębne, ale połączone ze sobą perspektywy (finansów, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju) dające kierownictwu firmy informacje zarówno ilościowe, jak i jakościowe na temat stopnia osiągnięcia wyznaczonych celów strategicznych przez jednostki, departamenty, a nawet przez poszczególnych pracowników.

Stosowanie Karty to część filozofii zarządzania przez wartość, a nie cel sam w sobie. Aby ta forma zarządzania odniosła sukces, musi wejść głęboko w sfery myślenia o zarządzaniu, czyli od kadry kierowniczej po stanowiska operacyjne. Jej celem jest m.in.:

- dotarcie do każdego pracownika i uświadomienie mu, w jaki sposób poprzez swoją pracę może realizować strategię firmy i wpływać na całą wartość organizacji,
- koncentracja uwagi na najistotniejszych procesach, na kluczowych czynnikach sukcesu,
- sygnalizacja o najistotniejszych miejscach decydujących o efektach działalności, tworzenie podstawy do systemu wynagradzania.

1. Strategiczna Karta Wyników jako koncepcja systemu zarządzania

Strategiczna Karta Wyników zaliczana jest do jednej z najciekawszych koncepcji zarządzania organizacją. Została opracowana na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku w Stanach Zjednoczonych przez R. Kaplana oraz D. Nortona. Umieszcza ona misję i strategię w centralnym punkcie procesu zarządzania oraz pozwala przełożyć ją na niemierzalne cele. Poszczególne etapy strategii (pierwotne założenia, etapy podejmowania decyzji, doskonalenie strategii) podlegają ścisłej kontroli. Zrównoważona Karta Wyników pozwala na pomiar efektów zarządzania organizacją w wielu wymiarach. Na jej podsta-

wie mierzona jest nie tylko efektywność finansowa firmy, ale również jej rozwój oraz procesy wewnętrzne i zewnętrzne (w stosunku do klienta). Pozwala ona również na zdefiniowanie celów strategicznych, ich kontrolę oraz skuteczną ich realizację. Daje też możliwość zmiany strategii pod wpływem zmieniających się warunków zewnętrznych.

Koncepcja Strategicznej Karty Wyników była przedstawiana początkowo jako system wskaźników posiadających mierzalne i niemierzalne efekty działalności organizacji. Następnie koncepcja rozwinęła się w system menedżerski, który dostarcza odpowiedzi na cztery podstawowe pytania:

- Jak powinniśmy się prezentować naszym klientom, aby zrealizować wizję?
- Które procesy powinny wyraźnie odróżniać przedsiębiorstwo od innych, aby usatysfakcjonować udziałowców i klientów?
- Jak powinien zmieniać się nasz potencjał, by zrealizować wizję?
- W jaki sposób powinniśmy prezentować się naszym akcjonariuszom?

Odpowiedź na pytania uzyskujemy po porównaniu wizji, na podstawie której określone są cele, z odpowiednimi działaniami oraz niezbędnymi procesami sterowania.

Karta pozwala menedżerom tego samego przedsiębiorstwa na jednolite spojrzenie na strategię. Praktyka gospodarcza wskazuje, że trudności w jej realizacji wynikają głównie z różnego postrzegania przez kadrę inżynierską i zarządzającą stawianych celów.

Przyczynami wdrażania Karty są:

- przełożenie strategii przedsiębiorstwa na konkretne działania operacyjne,
- opracowanie kompleksowego instrumentu zarządzania,
- mierzenie efektywności firmy,
- ocena systemu zarządzania,
- powiązanie obecnych klientów, procesów wewnętrznych oraz pracowników z długoterminowym sukcesem finansowym firmy, osiągnięcie ich zbilansowania i spójności,
- pozyskanie informacji o kluczowych czynnikach wpływających na sukces firmy w przyjętych w niej perspektywach,
- uzyskanie bardziej kompleksowych informacji dotyczących kondycji przedsiębiorstwa i jego szans w konfrontacji z przyszłością,
- stworzenie lepszego, bardziej systematycznego procesu planowania.

Zdaniem autorów Karty powinno się ją stosować do wprowadzenia założeń strategicznych w życie oraz określania głównych obszarów działalności. Strategiczna Karta Wyników powinna opierać się na dobrze opracowanej wizji, strategii i celach przedsiębiorstwa. Powinna pokazywać związek pomiędzy:

- miarami finansowymi i niefinansowymi,
- strategią i perspektywą,
- przeszłością i przyszłością,
- otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym przedsiębiorstwa.

1.1. Model Kaplana i Nortona

Podstawowym założeniem tego modelu jest skonkretyzowanie strategicznych celów, wskaźników i odpowiednich działań w odniesieniu do wyróżnionych perspektyw.

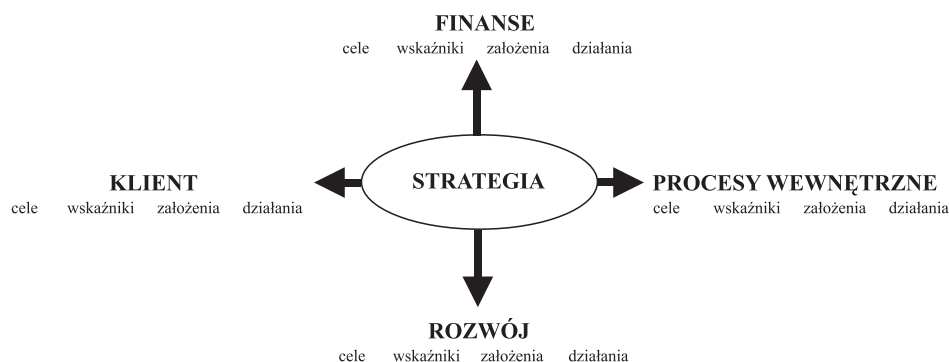
Mierniki w SKW muszą być tak dobrane, aby jedne wskazywały to, co już się wydarzyło, a inne informowały o tym, jaki wpływ na funkcjonowanie firmy w przyszłości będą miały obecne zjawiska gospodarcze. Wskaźniki w Karcie są mierzalne, ukie-
runkowane na przyszłość i za pomocą liczb wskazują punkt, w którym w danej chwili znajduje się firma realizująca swoją strategię. Wskaźniki opisują też procesy, które przebiegają wewnątrz firmy w danej płaszczyźnie. Procesy w płaszczyznach są określane zgodnie ze strategią, która w swej treści skierowana jest na klienta (Kubalańca, 2006: 190–191).

Za autorami koncepcji wyróżnia się cztery dziedziny, w których mogą być ukazane efekty działalności przedsiębiorstwa:

- perspektywa finansowa, która ukazuje, że zastosowanie strategii prowadzi do poprawy wyników przedsiębiorstwa. Uwzględnia się w niej m.in. wzrost wartości akcji, wzrost wartości sprzedaży oraz zwiększenie udziału w rynku,
- perspektywa klienta odzwierciedlająca strategiczne cele przedsiębiorstwa w odniesieniu do poszczególnych grup klientów i segmentów rynku, na których przedsiębiorstwo konkuruje. W płaszczyźnie tej powinny być stosowane m.in. następujące miary: poziom satysfakcji klientów, liczba nowych klientów, relacje personelu z klientami, czas obsługi, wizerunek organizacji,
- perspektywa procesów wewnętrznych zwraca uwagę na procesy bezpośrednio wpływające m.in. na poziom satysfakcji klientów oraz sukces finansowy przedsiębiorstwa. Koncepcja ta nie ogranicza się tak, jak w przypadku controllingu tylko do obecnych procesów, ale koncentruje się na procesach, które należy uznać za najważniejsze z punktu widzenia strategii przedsiębiorstwa. Miary wykorzystywane w tej płaszczyźnie to m.in. liczba nowych produktów wprowadzonych na rynek, liczba nowo uruchomionych produktów, poziom jakości produkcji.,
- perspektywa procesów uczenia się i wzrostu, składają się na nią cele i mierniki, które determinują osiągnięcie sukcesu w pozostałych trzech płaszczyznach. Według twórców strategicznej karty wyników zdolności przedsiębiorstwa zależą od ludzi, systemów i procedur. Wskaźniki zorientowane na personel powinny obejmować grupę ogólnych wskaźników, np. satysfakcję, umiejętności i rozwój pracowników (Kaplan, Norton, 2000: 42–45).

Tworzenie Strategicznej Karty Wyników, uwzględniającej cztery omówione powyżej płaszczyzny jest w przedsiębiorstwie procesem dyskusyjnym. Składa się na niego nie tylko określanie celów i związanych z nimi odpowiednich miar, ale też określenie zamiarów i niezbędnych do ich realizacji działań.

R. Kaplan i D. Norton wyszli z założenia, że menedżerowie nie powinni być stawiani przed wyborem pomiędzy miarami finansowymi lub niefinansowymi, zajęli też krytyczne stanowisko wobec tych, którzy uważali, że obecne otoczenie i sposób konkutowania na rynkach usprawiedliwia zaprzestanie sterowania przedsiębiorstwem przy użyciu miar finansowych. Argumentacja krytyków miar finansowych idzie w kierunku postrzegania treści zawartej w tych wskaźnikach, jako konsekwencji wykonanych wcześniej usprawnień operacyjnych, kontrolowanych za pomocą miar niefinansowych. Część miar niefinansowych takich jak: satysfakcja klienta, postawy pracowników, oznaczona jest w pewnym stopniu podobnymi ograniczeniami, jak miary finansowe. Pozytywny efekt

Rysunek 1. Strategiczna Karta Wyników według R. Kaplana i D. Nortona

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Friedtag, Schmidt, 2003: 10.

z zastosowania Strategicznej Karty Wyników można osiągnąć tylko przy spełnieniu trzech warunków:

- wszystkie miary powinny być opracowane na podstawie przyjętej wizji i strategii firmy, wydziału lub indywidualnego pracownika,
- miary powinny łączyć się przyczynowo-skutkowo, aby mogły opisać strategię,
- miary powinny się nawzajem równoważyć.

Tylko wtedy Balanced Scorecard rozumiana jest jako konstrukcja miar finansowych z niefinansowymi. Cele i mierniki finansowe powinny pełnić dwojaką rolę – określać efekty finansowe strategii i stanowić ostateczne cele dla mierników oraz celów wyznaczonych w pozostałych płaszczyznach.

Koncepcja proponowana przez R. Kaplana i D. Nortona postrzegana jest nie tylko jako usystematyzowany zbiór wskaźników, ale jako system zarządzania, który łączy proces tworzenia strategii i jej wdrożenia. Została przedstawiona na rysunku 1. Z badań przeprowadzonych przez autorów karty wynikało, że wdrożenie strategii sprawiało menedżerom problemy poprzez następujące przeszkody (Rogusz, 2001: 15):

- bariera wizji, strategię nie dają się przełożyć na konkretne parametry i dlatego pozostają niezrozumiałymi,
- bariera ludzka, strategię nie dają się powiązać z założeniami celu i inicjatywą poszczególnych pracowników lub działów przedsiębiorstwa,
- bariera zasobowa, brak jest powiązania pomiędzy strategią i planowaniem operacyjnym, względnie budżetowaniem,
- bariera zarządzania, w przedsiębiorstwach prowadzone są jedynie kontrole operacyjne zamiast kontroli strategicznych,
- trudności w ustaleniu związków przyczynowo-skutkowych między celami,
- zmieniające się warunki otoczenia,
- pracownicy nie podzielają zapału zarządu, dyrekcji co do wdrażania SKW.

Stwierdzili oni, że przezwyciężenie powyższych przeszkód umożliwia zastosowanie Strategicznej Karty Wyników. Następnie przedstawili SKW jako system menedżerski,

którego celem jest realizacja strategii. Wdrożenie strategii powinno przyczynić się ich zdaniem do (Bonsiep, Fischer, Klich, 2000: 11):

- przełożenia wizji i strategii na konkretne cele strategiczne oraz ich operatywne wielkości sterujące,
- komunikacji i przekazywania strategii na coraz niższe szczeble, aż do jej rozprzestrzenienia w całym przedsiębiorstwie,
- przełożenia strategii na plany budżetowe,
- kontroli osiągniętych celów i inicjacji procesu uczenia się.

Z powyższych rozważań wynika, że Strategiczna Karta Wyników jest systemem nie nadającym się do sterowania operacjami firmy, ponieważ nie jest w stanie zapewnić precyzyjnych mechanizmów diagnostycznych. Stosowana może być do regulacji obszaru zarządzania strategicznego.

1.2. Modele opracowania i wdrażania SKW

SKW może być opracowana i wdrażana w różnorodny sposób. Ogólne zarysy koncepcji pozostają niezmienione, różnice widać natomiast w przebiegu poszczególnych etapów. W literaturze spotkać można następujące modele SKW (przedstawiono je na rysunku 2) (Friedag, Schmidt, 2003: 61–69):

- Model Kaplana i Nortona – jest to model dominujący w literaturze, szerzej omówiony w poprzednim podrozdziale,
- Model Horvatha – wersja niemiecka powyższego modelu, ujmuje wdrażanie SKW jako sztywno powiązaną ze sobą sieć struktur i narzędzi. Sztywne ramy służą jako wyznacznik, który pomaga we wdrażaniu strategii. Jednak z drugiej strony nie każde przedsiębiorstwo pasuje do narzuconych ram. Instrumenty powinny służyć ludziom o indywidualnych potrzebach. Fazy wdrażania w tym modelu SKW to: dopracowanie założeń strategicznych, stworzenie ram organizacyjnych, opracowanie SKW, zarządzanie *roll-out*¹, zagwarantowanie kontynuacji procesu SKW,
- TQM-Scorecard – model Kaplana i Nortona stanowiący rozwinięcie koncepcji TQM (ang. *Total Quality Management*). Jest to próba powiązania europejskiego modelu TQM z instrumentarium SKW. Fazy wdrażania w tym modelu to: stworzenie warunków, rozwinięcie SKW zarządczej, stworzenie odpowiedniego systemu, wdrożenie systemu raportowania. Jest to koncepcja skierowana do przedsiębiorstw mających za sobą długą drogę wdrażania TQM. Występuje tu ścisłe powiązanie ze strukturą TQM, poprzez jej elementy normujące i kompleksy wartościujące (potencjały i wyniki) oraz wymóg zastosowania przejrzystego, wspólnego systemu,
- Model Eschenbacha – rozwinięty model SKW Kaplana i Nortona jako instrument zarządzania w handlu. Fazy wdrażania SKW w tym przypadku to: zdefiniowanie strategii, ustalenie celów strategicznych, ustalenie mierników, ustalenie wartości docelowych oraz odpowiednich działań, ustalenie planu wdrożenia, implementacja.

¹ Wdrożenie SKW na najwyższym poziomie przedsiębiorstwa, a następnie wypracowanie pochodnych SKW dla kolejnych szczebli w hierarchii organizacji.

Rysunek 2. Modele wdrażania SKW**Model Kaplana Nortona**

Wyjaśnianie, dopracowanie wizji i strategii	Komunikowanie i powiązanie strategii	Planowanie i wartości docelowe	Strategiczny feedback i proces uczenia się
---	--------------------------------------	--------------------------------	--

Model Horvatha

Dopracować założenia strategiczne	Stworzyć ramy organizacyjne	Opracować SKW	Zarządzanie roll-out	Zagwarantować kontynuację procesu SKW
-----------------------------------	-----------------------------	---------------	----------------------	---------------------------------------

Model TQM – Scorecard

Stworzyć warunki	Rozwinać SKW zarządzając	Stworzyć odpowiedni system	Wdrożyć system raportowania
------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------------

Model Eschenbacha

Zdefiniowanie strategii	Ustalenie celów strategicznych	Ustalenie mierników	Ustalenie wartości docelowych oraz odpowiednich działań	Ustalenie planu wdrożenia	Implementacja
-------------------------	--------------------------------	---------------------	---	---------------------------	---------------

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Friedag, Schmidt, 2003: 61–69.

2. Diagnoza stanu obecnego w dziale obsługi klienta

Podstawowym rodzajem usług świadczonych przez hotel jest wynajem pokoi oraz obsługa gastronomiczna gości. Ponadto hotel oferuje m.in. następujące usługi:

- wynajem sal konferencyjnych,
- organizację przyjęć, bankietów,
- organizację pobytu gości (np. wycieczki, pikniki),
- organizację kongresów, sympozjów, szkoleń,
- wynajem sprzętu sportowego,

Dział obsługi klienta realizuje powyższe usługi w uszczegółowionej formie, m.in. prowadzi bieżącą sprzedaż miejsc noclegowych, kieruje pracą służby piętrowej, współpracuje z pozostałymi działami hotelowymi, wprowadza dane do recepcyjnego systemu komputerowego.

Zakres odpowiedzialności kierownika recepcji, to:

- ustalanie harmonogramu pracy pracowników recepcji,
- nadzorowanie prawidłowego prowadzenia dokumentacji przez pracowników,
- załatwianie wszelkich reklamacji i interwencji gości dotyczących poziomu obsługi gości przez recepcję,
- sprawna i uprzejma obsługa gości, bieżąca sprzedaż miejsc noclegowych,

- nadzorowanie prawidłowości procedury „check-in” gościa oraz „check-out”,
- dokonywanie rezerwacji wstępnych, rezerwacji potwierdzonych,
- organizacja czasu wolnego gości,
- negocjowanie cen z gośćmi grupowymi, indywidualnymi,
- prowadzenie rejestru o gościach grupowych.

Pracownik recepcji realizuje natomiast następujące zadania:

- rejestruje gości hotelowych,
- przekazuje korespondencje gościom,
- przyjmuje zlecenia od gości (np. pranie, budzenie) i realizuje je poprzez odpowiednie komórki,
- obsługuje gości zgodnie z przyjętym standardem,
- przyjmuje, melduje i obciąża gości za pobyt,
- ustala z gościem warunki płatności za pobyt,
- ustala termin pobytu w hotelu,
- odpowiada za sprawną i uprzejmą obsługę gościa,
- odpowiada za bieżącą sprzedaż miejsc noclegowych,
- prowadzi ewidencję pokoi czystych i „do sprzątania”, przedłużeniach i skróceniach pobytu gości,
- prowadzi rezerwację przez całą dobę,
- przygotowuje listę przyjazdów na określony termin,
- wystawia faktury i przyjmuje należności za pobyt oraz usługi dodatkowe w formie gotówkowej i bezgotówkowej,
- przestrzega przepisów finansowo-dewizowych,
- sporządza raporty dla służby pracowników gastronomii i służby piętér,
- sporządza raporty dobowe, miesięczne, okresowe pomocne kierownikowi recepcji do analizy wyników sprzedaży,
- odpowiada za prawidłowe przekazanie dyżuru zmiennikowi i prowadzenie książki przekazywania dyżurów,
- nadzoruje i koordynuje pracę służby parterowej,
- przekazuje kierownikowi recepcji wszelkie uwagi gości dotyczące funkcjonowania hotelu,
- ponosi odpowiedzialność materialną za wszelkie nieprawidłowości.

Zarząd hotelu preferuje humanistyczne podejście do funkcjonowania społeczności w zakładzie pracy, które zakłada, że satysfakcja i rozwój pracownika to cele równorzędne z celami firmy.

W celu ustalenia stanu faktycznego wynikającego z realizowanych zadań przeprowadzono badania wśród pracowników i zarządu oraz gości, których wyniki przedstawia tabela 1.

Z przedstawionej tabeli 1 wynika, iż nieliczne ustalenia diagnostyczne różnią się od stanu pożądanego przez zarząd. Dlatego też w celu przełożenia wyznaczonej strategii na realizację zadań, zdecydowano się na opracowanie SKW, początkowo tylko w dziale obsługi klienta, gdyż pełni on ważną funkcję w kreowaniu wizerunku całego hotelu.

Tabela 1. Badania porównawcze pomiędzy stanem faktycznym a pożądanym

Nazwa kryterium	Ustalenia diagnostyczne	Stan pożądaný
Stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału	33%	70–90%
Stopa zwrotu z kapitału zainwestowanego w szkolenia	58%	65–90%
Wydajność pracowników	62%	80–100%
Udział w rynku	43%	70–85%
Stopień zadowolenia gości	70%	90–100%
Profesjonalna obsługa gości	60%	90–100%
Poprawa jakości usług	60%	90–100%
Wydatki na promocję i reklamę	60 000 zł	100 000–150 000 zł
Kompetencje pracowników	70%	90–100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z hotelu.

3. Wykorzystanie Strategicznej Karty Wyników w dziale obsługi

Strategiczna Karta Wyników przedstawiona jest w postaci celów powiązanych związkami przyczynowo-skutkowymi, sformułowanymi przeważnie w czterech obszarach: finansowym, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju.

Przystępując do opracowania SKW można w każdej z czterech perspektyw wyróżnić bardziej szczegółowe cele, miary ich realizacji i zadania, czyli konkretnie określić wynik realizacji interesujących nas celów.

Przy opracowywaniu Strategicznej Karty Wyników hotelu za strategię uznano realizację starożytnej maksymy *Hospes hospiti sacer* (pol. Gość gospodarzowi święty). Misją firmy w zakresie obsługi gościa jest zaangażowanie dzień po dniu. Ma ona na celu pokazanie klientom, że hotel oferuje tylko profesjonalne usługi i stwarza idealne warunki pobytu nie tylko dla turystów, ale również dla biznesmenów, aby każdy z nich poczuł się przebywając w nim jak w domu. Każdy klient jest traktowany indywidualnie i w sposób szczególny. Każdy z nich może liczyć na miłą i profesjonalną obsługę

Zarząd hotelu w dalszej kolejności stawia sobie za cel:

- wyprzedzenie konkurencji w pomysłach i działaniach,
- zaspokajanie określonych potrzeb klientów o różnym standardzie życiowym,
- szybką i rzetelną obsługę klienta – obsługa telefoniczna oraz obsługa w recepcji hotelowej,
- pozyskiwanie nowych klientów i ekspansję na nowe rynki (w tym zagraniczne),
- podwyższanie jakości usług i wzmocnienie promocji usług,
- rozbudowanie hotelu o około 80 pokoi, wybudowanie centrum SPA oraz jaskini tlenowej, wynajęcie pomieszczeń na parterze hotelu na: kiosk z prasą krajową i zagraniczną, salon jubilerski, cukiernię,
- po zdobyciu zadowalającej pozycji na rynku, w przyszłości poszerzenie profilu działalności firmy np. otwarcie własnego biura turystycznego,
- usprawnienie kadry i pracowników hotelu o nowoczesne szkolenia.

Trzy główne kierunki działania hotelu to:

- Jakość i bezpieczeństwo: bezpieczeństwo i jakość usług, bezpieczeństwo gości i personelu;
- Troska o środowisko naturalne: ograniczenie naszego udziału w efekcie cieplarnianym, ochrona zasobów naturalnych, właściwe zarządzanie i ograniczenie produkcji odpadów, ochrona jakości i dostępności wody, ochrona zróżnicowania biologicznego;
- Rozwój gospodarczy i społeczny: poszanowanie dostawców, wkład w rozwój gospodarki lokalnej, motywacja pracowników, satysfakcja gości.

4. Strategia hotelu

W analizowanym przedsiębiorstwie realizuje się strategię prowadzącą do utrzymania pozycji na rynku poprzez markę, czyli tzw. strategię lidera markowego. Dąży się do zdobycia przewagi konkurencyjnej poprzez profesjonalną obsługę, wyrób, produkt, usługę znaną z unikatowych walorów, które nabywcy kojarzą właśnie z tą marką i wysoką jakością. Strategia konkurencji przez markę koresponduje z modelem kapitału ludzkiego, który firma chce zastosować. Zarząd hotelu uważa, że oferując klientom usługi wysokiej jakości i pobierając relatywnie wysoką cenę, zapewni sobie zysk, który zainwestuje w badania, rozwój, marketing, kontrolę jakości i rozwój personelu. Zależy mu na stworzeniu kultury organizacyjnej, opartej na lojalności, zaangażowaniu, współpracy i związaniu z firmą na wiele lat. Bardzo ważni są pracownicy, gdyż to od nich w dużej mierze zależy powodzenie i sukces firmy. To oni mają bezpośredni kontakt z naszymi klientami. Pracowników zatrudnia się z myślą o długim okresie zatrudnienia. Zarząd twierdzi, że pracownika można ukształtować, że można zmieniać nie tylko jego kompetencje zawodowe, ale także postawy wobec firmy, współpracowników, czy sposób postrzegania rzeczywistości. Wysokie kompetencje, zadowolenie z pracy i dobre samopoczucie personelu gwarantują realizację celów przedsiębiorstwa. Tabela 2 ilustruje obecnie stosowaną Strategiczną Kartę Wyników w recepcji hotelu.

Tabela 2. Strategiczna Karta Wyników działu obsługi klienta (recepcji) hotelu

Wymiar	Cel strategiczny	Miary celu	Pożądanee tendencje (zadania)	Ocena realizacji celu
Perspektywa finansowa				
	Spełnić oczekiwania właścicieli poprzez maksymalizację	Stopa zwrotu z kapitału, wartość dodana kapitału ludzkiego	Wzrost o 47%	Ocena roczna
Pracownik	Zwiększenie zwrotu kapitału zainwestowanego w szkolenia	Miernik efektów kształcenia	Wzrost o 12%	Ocena półroczna
Pracownik	Maksymalizacja wydajności pracowników	Miernik wydajności pracowników	Wzrost o 28%	Ocena miesięczna
Pracownik	Zredukować koszty obsługi urządzeń recepcji (fax, telefon, drukarka, ksero itp.)	Miernik redukcji kosztów	Zmniejszyć 30%	Ocena kwartalna

Wymiar	Cel strategiczny	Miary celu	Pożądane tendencje (zadania)	Ocena realizacji celu
Perspektywa klienta				
Klient	Zwiększyć udział w rynku	Udział w rynku	Wzrost o 27%	Ocena kwartalna
Klient	Poprawić postrzeganie hotelu przez gości (klientów)	Zwiększyć wydatki na promocję i reklamę	Zwiększenie o 72.000 zł	Ocena kwartalna
Klient	Zwiększyć stopień zadowolenia gości	Wskaźnik zadowolenia klientów	Wzrost o 20%	Ocena roczna
Klient	Zmodyfikować oferowany produkt (wynajem pokoju) na nowy pod względem jakości i ceny	Zwiększyć udział w rynku	Wzrost o 48%	Ocena półroczna
Klient	Usprawnienie działania obsługi gościa (Recepcji hotelowej)	Zmniejszyć czas obsługi przy przyjeździe, wyjeździe gościa	Wzrost o 15%	Ocena miesięczna
Klient	Usprawnić szybkość obsługi gościa	Miernik średniego czasu rozwiązywania problemu, zadania	Wzrost o 48%	Ocena kwartalna
Klient	Wprowadzić światowy standard obsługi	Miernik profesjonalnej obsługi	Wzrost o 35%	Ocena roczna
Klient	Usprawnienie wykonywania zadań zleconych przez gościa poszczególnym działom hotelu	Zmniejszyć czas realizacji zadań powierzonych przez gościa	Wzrost o 25%	Ocena miesięczna
Perspektywa rozwoju				
Pracownik	Rozwój kompetencji pracowników poprzez stworzenie indywidualnych ścieżek kariery	Miernik kompetencji pracowników	Wzrost o 20%	Ocena półroczna
Pracownik	Zwiększenie liczby szkoleń dla pracowników bezpośrednio obsługujących gości	Miernik potrzeb szkoleniowych	Wzrost o 35%	Ocena roczna
Pracownik	Wprowadzenie programu wymiany doświadczeń pomiędzy pracownikami recepcji	Miernik innowacji	Wzrost o 15%	Ocena miesięczna
Pracownik	Wzrost satysfakcji pracowników z wykonywanych zadań	Miernik zaspokojenia potrzeb szkoleniowych	Wdrożenie wartościowania stanowiska pracy, zmiana systemu premiowania – zmiana tradycyjnego modelu na model zasobów ludzkich	Ocena kwartalna
		Liczba wypadków w pracy na 1 zatrudnionego	0 wypadków	

Wymiar	Cel strategiczny	Miary celu	Pożądane tendencje (zadania)	Ocena realizacji celu
		Minimalizacja liczby straconych dni	Zmniejszenie nieobecności pracowników spowodowanych chorobą o 10%	
Pracownik	Wzrost wydajności pracowników	Miernik wydajności na jednego zatrudnionego	Wzrost o 15%	Ocena kwartalna
		Udział wynagrodzeń w wartości dodanej hotelu		
			Uzyskanie miernika oceny wynagrodzeń	
Pracownik	Utrzymanie najważniejszych, najbardziej wydajnych pracowników	Miernik pracowników odchodzących	Zmniejszenie o 15%	Ocena na podstawie systemu ocen pracowniczych co pół roku, wykorzystanie pracowników rezerwowych, zatrudnienie stażystów
		Miernik wykorzystania potencjału pracowników	Wzrost liczby awansów o 10%	
Perspektywa procesów wewnętrznych				
Pracownik	Pracownik ukierunkowany na zrozumienie potrzeb gości	Miernik potrzeb gości	Wzrost o 15%	Ocena miesięczna
Pracownik	Wprowadzić, rozwijać i unowocześniać usługi	Miernik przychodów ze sprzedaży, cykl rozwoju produktów	Wzrost o 35%	Ocena roczna
Pracownik	Rozwijać system sprzedaż	Wskaźnik sprzedaży	Wzrost o 20%	Ocena kwartalna
Pracownik	Zminimalizować błędy w obsłudze klientów (np. niewłaściwa informacja)	Wskaźnik błędów obsługi	Zmniejszenie o 15%	Ocena miesięczna
Pracownik	Zwiększyć szybkość obsługi	Czas realizacji zadania	Wzrost o 25%	Ocena miesięczna
Pracownik	Skupienie pracowników na strategii hotelu	Procent udziału w procesie ustalania celów strategicznych	Wzrost o 35%	Ocena kwartalna
Pracownik	Rozwój rynków docelowych	Rozwój portfela (w odniesieniu do planu)	Wzrost o 15%	Ocena roczna
Pracownik	Poprawa jakości usług	Miernik jakości usług	Wzrost o 40%	Ocena kwartalna

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z hotelu.

Tendencje pożądane w Strategicznej Karcie Wyników będą porównywane w stosunku do odpowiednich danych uzyskanych w 2006 r.

W celu pełniejszego wykorzystania SWK w dziale obsługi klienta zaproponowano drugi model Karty. Strukturę klasycznych czterech perspektyw rozszerzono o spojrzenie humanistyczne, związane z klientem i pracownikiem ze względu na usługowy charakter działalności prowadzonej przez hotel.

Strategia personalna hotelu polega na sformułowaniu własnej filozofii zarządzania zasobami ludzkimi, określeniu długofalowej wizji pożądanego stanu oraz związanego z tym systemu działań taktycznych, który powinien zapewnić optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich, gwarantujące realizację celów istotnych dla firmy w danym okresie. Celem strategii jest humanistyczne podejście do funkcjonowania społeczności w zakładzie pracy, które zakłada, że satysfakcja i rozwój pracownika to cele równorzędne z celami firmy. Polityka personalna opiera się na modelu kapitału ludzkiego, który zakłada, że człowiek uczy się i zmienia całe życie. Firma stawia na zatrudnienie długookresowe i traktuje personel jako zasób, w który można i należy inwestować. Stara się zapewnić każdemu pracownikowi poczucie użyteczności i znaczenia, pozwala na pewien zakres samodzielności i samokontroli. Pracownicy ciągle są doszkalani w zakresie pracy na konkretnych stanowiskach.

Tabela 3. Druga Strategiczna Karta Wyników działu obsługi klienta (repcji) hotelu

Cel strategiczny	Miary celu	Pożądane tendencje (zadania)	Ocena realizacji celu
Perspektywa finansowa			
Zwiększenie zwrotu kapitału zainwestowanego w szkolenia	Miernik zwrotu kapitału ze szkoleń	Wzrost o 12%	Ocena półroczna
Maksymalizacja efektywności pracowników	Miernik efektywności pracowników	Wzrost o 28%	Ocena miesięczna
Zredukować koszty obsługi urządzeń recepcji (fax, telefon, drukarka, ksero itp.)	Miernik redukcji kosztów	Zmniejszyć 30%	Ocena kwartalna
Perspektywa klienta			
Zwiększyć udział w rynku	Udział w rynku	Wzrost o 27%	Ocena kwartalna
Poprawić postrzeganie hotelu przez gości (klientów)	Zwiększyć wydatki na promocję i reklamę	Zwiększenie o 72.000 zł	Ocena kwartalna
Zmodyfikować oferowany produkt (wynajem pokoju) na nowy pod względem jakości i ceny	Zwiększyć udział w rynku	Wzrost o 48%	Ocena półroczna
Podperspektywa – zadowolenie klienta			
Zwiększyć stopień zadowolenia gości	Wskaźnik zadowolenia klientów	Wzrost o 20%	Ocena roczna
Usprawnienie działania obsługi gościa (Recepcji hotelowej)	Zmniejszyć czas obsługi przy przyjeździe, wyjeździe gościa	Wzrost o 15%	Ocena miesięczna

Cel strategiczny	Miary celu	Pożądane tendencje (zadania)	Ocena realizacji celu
Usprawnić szybkość obsługi gościa	Miernik średniego czasu rozwiązywania problemu, zadania	Wzrost o 48%	Ocena kwartalna
Wprowadzić światowy standard obsługi	Miernik profesjonalnej obsługi	Wzrost o 35%	Ocena roczna
Zwiększenie liczby klientów rekomendujących usługi świadczone przez hotel	Liczba rekomendacji	Wzrost o 30%	Ocena półroczna
Perspektywa rozwoju			
Rozwój kompetencji pracowników poprzez stworzenie indywidualnych ścieżek kariery	Miernik kompetencji pracowników	Wzrost o 20%	Ocena półroczna
Wzrost wydajności pracowników	Miernik wydajności na jednego zatrudnionego	Wzrost o 15%	Ocena kwartalna
	Udział wynagrodzeń w wartości dodanej hotelu	Uzyskanie miernika oceny wynagrodzeń	
Utrzymanie najważniejszych, najbardziej wydajnych pracowników	Miernik pracowników odchodzących	Zmniejszenie o 15%	Ocena na podstawie systemu ocen pracowniczych co pół roku, wykorzystanie pracowników rezerwowych, zatrudnienie stażystów
	Miernik wykorzystania potencjału pracowników	Wzrost liczby awansów o 10%	
Podperspektywa – zadowolenie pracownika			
Zwiększenie liczby szkoleń dla pracowników bezpośrednio obsługujących gości	Miernik potrzeb szkoleniowych	Wzrost o 35%	Ocena roczna
Wprowadzenie programu wymiany doświadczeń pomiędzy pracownikami recepcji	Miernik wymiany doświadczeń	Wzrost o 15%	Ocena miesięczna
Wzrost satysfakcji pracowników z wykonywanych zadań	Miernik zaspokojenia potrzeb szkoleniowych	Wdrożenie wartościowania stanowiska pracy, zmiana systemu premiowania – zmiana tradycyjnego modelu na model zasobów ludzkich	Ocena kwartalna
	Liczba wypadków w pracy na 1 zatrudnionego	0 wypadków	

Cel strategiczny	Miary celu	Pożądane tendencje (zadania)	Ocena realizacji celu
	Minimalizacja liczby straconych dni	Zmniejszenie nieobecności pracowników spowodowanych chorobą o 10%	
Usprawnienie komunikacji i współpracy wewnętrznej	Ilość spotkań członków zarządu z pracownikami recepcji	Wzrost o 20%	Ocena półroczna
Perspektywa procesów wewnętrznych			
Pracownik ukierunkowany na zrozumienie potrzeb gości	Miernik potrzeb gości	Wzrost o 15%	Ocena miesięczna
Wprowadzić, rozwijać i unowocześniać usługi	Miernik przychodów ze sprzedaży, cykl rozwoju produktów	Wzrost o 35%	Ocena roczna
Rozwijać system sprzedaży	Wskaźnik sprzedaży	Wzrost o 20%	Ocena kwartalna
Zminimalizować błędy w obsłudze klientów (np. niewłaściwa informacja)	Wskaźnik błędów obsługi	Zmniejszenie o 15%	Ocena miesięczna
Zwiększyć szybkość obsługi	Czas realizacji zadania	Wzrost o 25%	Ocena miesięczna
Skupienie pracowników na strategii hotelu	Procent udziału w procesie ustalania celów strategicznych	Wzrost o 35%	Ocena kwartalna
Rozwój rynków docelowych	Rozwój portfela (w odniesieniu do planu)	Wzrost o 15%	Ocena roczna
Perspektywa Internetu			
Zwiększenie znajomości marki hotelu wśród potencjalnych gości	Liczba wejść na stronę internetową	Wzrost o 25%	Ocena kwartalna
Zamieszczanie odnośników do strony internetowej hotelu na stronach stałych klientów	Liczba stałych klientów	Wzrost o 10%	Ocena półroczna
Zwiększenie liczby rezerwacji złożonych drogą elektroniczną	Liczba rezerwacji internetowych	Wzrost o 20%	Ocena półroczna

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z hotelu.

Zakończenie

Z technicznego punktu widzenia, Strategiczna Karta Wyników to rodzaj wielowymiarowej matrycy – formularza, który obejmuje wszystkie obszary funkcjonowania firmy. Jest przejrzystą ilustracją strategii przyjmującą postać liczb, wskaźników i zadań do realizacji przez i dla pracowników. Zgodnie z praktyką stosowaną przy wdrażaniu tego typu projektów zarządzania firmą, SKW ujmuje działalność hotelu w czterech liniach: finanse, rynek i goście (klienci), procesy – w tym organizacja firmy oraz pracownicy.

Każda z nich ma za zadanie opisać stopień realizacji wyznaczonych celów strategicznych, poprzez dokładnie opracowane wskaźniki.

Drużga z opracowanych Zintegrowanych Kart Wyników prezentuje bardziej humanistyczne podejście, większy nacisk położono na uzyskanie zadowolenia pracownika i klienta. Zadowoleni pracownicy pracują sprawniej, wydajniej, dlatego najważniejszą płaszczyzną w karcie jest zadowolenie pracownika.

Każdy obszar zawiera listę strategicznych projektów i inicjatyw, których wykonanie zbliża pracowników do wypełnienia strategii. W konsekwencji hotel musi nieustannie poszukiwać okazji do ulepszeń – jest to jeden z zasadniczych celów Karty.

Bibliografia

- Balanced Scorecard. Zestaw liczb czy system zarządzania*, Neuman Management Review, listopad 1999.
- Barabasz K., *Zróżnicowana Karta Wyników jako narzędzie controllingu personalnego*, Controlling i Rachunkowość Zarządcza, 2003, nr 4.
- Bonsiep W. Fischer T., Klich J., *Implementacja zrównoważonej karty wyników w praktyce przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji, 2000, nr 3.
- Dobija M., *Rachunkowość zarządcza i controlling*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Edvisson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
- Friedag H. R., Schmidt W., *My Balanced Scorecard. Moja Strategiczna Karta Wyników*, C. H. Beck, Warszawa 2003.
- Gick A, Tarczyńska M, *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działania*, PWN, Warszawa 2001.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Rusing the Balanced Scorecard as the Strategic Management System*, Harvard Business Review, 1996, nr 74.
- Kubalańca L., *Wykorzystanie Strategicznej Karty Wyników w powiązaniu z systemem zarządzania przez jakość*, [w:] *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Sierpińska M.(red.), Vizja Press & IT, Warszawa 2006.
- Kwiatek P., *Kontroling marketingowy*, AE Poznań, Poznań 2003.
- Materiały z konferencji FREE Business Breakfast Briefings, *Czy Zróżnicowana Karta Wyników zapewnia efekt synergii pomiędzy zarządzaniem strategicznym a operacyjnym?*, Warszawa 2002.
- Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 2002.
- Olve N.G., Roy J., Wetter M., *Performace Drivers. A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, Chichester 2000.
- Penc J., *Leksykon biznesu*, AW Placet, Warszawa 1997.
- Rogusz M., *Jak mierzyć sukces? Zrównoważona Karta Wyników (Business Balanced Scorecard)*, PCI, 2001, nr 7.
- Stabryła A., *Zarządzanie rozwojem firmy*, Wydawnictwo AE Kraków, Kraków 1996.
- Wawrzyniak B., *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996.
- Vollmuth H.J., *Controlling. Instrumenty od A do Z*, AW Placet, Warszawa 1995.

Hotel Section Management by Using Balanced Scorecard

Summary

The paper presents some problems in using Balanced Scorecard (BSC) in a hotel section. Fundamental element, which marks out BSC conception, is consolidation around vision and strategy appointed by the hotel management. Well compiled strategy should join all the targets and indexes, which compose four perspectives in BSC.

Hotel section is the main gaining centre in the hotel, because the service quality is the main target of management strategy. BSC is a tool, which should not only measure effectiveness, but also implement changes, as soon as possible, so that the effects and expected results will be quick achieved.

Most of the companies, which have used this conception, have treated it as a basic management system that joins strategy and operational activity. Therefore it is necessary to improve, modernize and create new sub perspectives in compiled BSC.